

# Wissensmanagement: Reizwort oder zeitgemässe Notwendigkeit?

Thomas Auer



*Wissen hat seinen Ort  
zwischen zwei Ohren  
und nicht zwischen  
zwei Modems*

Zitat Fredmund Malik

---

## 1. Arbeiten mit der wichtig(st)en Ressource Wissen

---

Um es vorweg zu nehmen: Wissensmanagement wurde vielerorts auch deshalb zu einem Reizwort, weil es eine unglücklich gewählte Terminologie ist! Wissen als Ressource lässt sich schlicht nicht managen; hingegen kann damit sehr wohl gearbeitet werden. Deshalb sollte auf die bedenkenlose Übersetzung von anglistischen Wortschöpfungen verzichtet und das Kind beim Namen genannt werden: Die nachhaltige Pflege der Ressource Wissen ist eine «zeitgemässe Notwendigkeit», welche korrekt mit «systematischer Wissensarbeit» bezeichnet wird.

Auch die weit verbreitete Meinung, dass sich die Wissenschaft erst anfangs der 90-ziger Jahre (Drucker, Polanyi) mit der Ressource Wissen auseinander zu setzen begann, ist ein Irrtum: Bereits Platon setzte sich in seinen Werken Menon, Phaidon und Theaetetus intensiv mit dem Gegenstand Wissen auseinander. Hierbei kam Platon zum Schluss, dass Wissen einen «gerechtfertigten, wahren Glauben» darstellt. Aristoteles kritisierte seinen Lehrmeister Platon, indem er die Bedeutung der menschlichen Wahrnehmung für den Wissenserwerb betont. Demzufolge existiere keinerlei Wissen a priori. Als einzige Wissensquelle hat er die menschliche Wahrnehmung angesehen. Da diese Wahrnehmung subjektiv geprägt und somit verzerrt ist, sei ihre ständige kritische Überprüfung von grösster Wichtigkeit. Eine aktuelle und anerkannte Definition des Begriffs Wissen lieferte 1995 Gilbert Probst (\*1) in seinem Standardwerk «Wissen managen»: „Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden.“

Managen lassen sich jedoch die Wissensarbeiter. Diese können nicht bestimmten Berufsgruppen zugeordnet werden, denn die Ansprüche der Wissensgesellschaft setzen voraus, dass funktions- und berufsorientierte Organisationen die herkömmlichen stabilen und vertikal integrierten Leistungsprofile revidieren. In der Arbeitsorganisation verlieren fachspezifische Spezialisierungen bestimmter beruflicher Qualifikationen an Gewicht. Gefordert wird zunehmend eine Metakompetenz, die gestattet, situativ und aufgabenbezogen das vorhandene Wissen und Können zu erweitern, zu nutzen und diese Vorgänge zu reflektieren. Dies schliesst instrumentale, organisationale und soziale Aspekte mit ein.

Ergo sind für das strategisch orientierte Management vertiefte Kenntnisse über Prozesse und Instrumente der Wissensarbeit die Voraussetzung, um den sich ständig verändernden Herausforderungen der Wissensgesellschaft begegnen zu können. Das Ziel dieses Beitrags ist die Darstellung der Massnahmen, welche eine systematische Wissensarbeit ermöglichen.

## 1.1. Systematische Wissensarbeit

### 1.1.1. Das Wissensbausteinmodell von Probst (\*1)

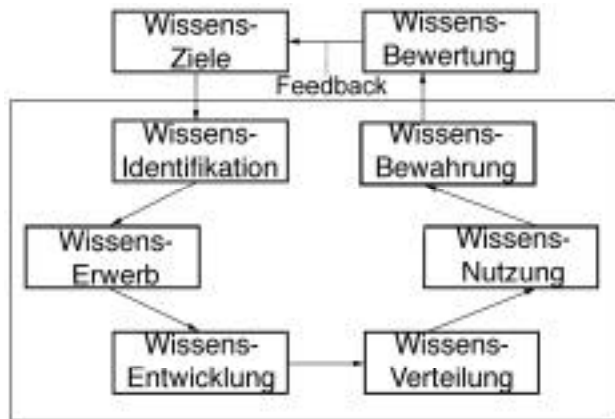


Abb. 1: Das Wissensbausteinmodell von Probst et al.

Probst et al. beschreiben einen im deutschen Sprachraum recht einflussreichen, praxisorientierten Ansatz. Auf der operativen Ebene besteht das Modell aus den sechs Kernprozessen Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissens(ver)teilung, Wissensnutzung und Wissensbewahrung. Diese erfolgen zwar im Allgemeinen sequenziell, beeinflussen sich aber natürlich gegenseitig und dürfen daher nie getrennt betrachtet werden. Die operativen Kernprozesse sind in einen koordinierenden Rahmen eingebettet, der noch zwei

strategische Prozesse hinzufügt, die Definition der Wissensziele und deren Bewertung. Insgesamt stellt das Modell also einen traditionellen Managementprozess mit den Elementen Zielsetzung, Umsetzung und Bewertung dar.

Bei der Definition der Wissensziele wird zwischen drei Arten unterschieden:

- normative Wissensziele
- strategische Wissensziele
- operative Wissensziele

Bei den normativen Wissenszielen geht es um eine förderliche Unternehmenskultur:

*Normatives Ziel Phonak AG:* Wir pflegen eine strukturelle und organisatorische Kultur, die Interaktionen nach innen und aussen fördert.

*Normatives Ziel 3M Company:* Wir setzen auf eine Politik der Offenheit, des Vertrauens und der Fehlertoleranz, um Mitarbeiter zum Ausschöpfen von Freiräumen und zum Ausprobieren von Neuem zu ermutigen.

Strategische Wissensziele legen fest, welchen Wissensstand in den einzelnen Bereichen eine Organisation für die Zukunft anvisiert. Operative Wissensziele sind schliesslich sehr konkret und dienen dazu, die strategischen Vorgaben im Rahmen der Wissensarbeit auch tatsächlich umzusetzen.

Im ersten operativen Kernprozess, der *Wissensidentifikation*, geht es um die Herstellung der Transparenz von vorhandenen Wissensbeständen. Dies entspricht der Situationsanalyse im Managementkreis und umfasst die internen und externen Wissensbestände.

Der *Wissenserwerb* reflektiert die Lücke zwischen strategischer Wissenszielsetzung und Wissensidentifikation. Er kann moderat (Kauf einer Wissenskonserve, zum Beispiel eine Standard-Software) bis extrem weitreichend (Kauf eines Unternehmens mit spezifischer Problemlösungskompetenz) sein. Auch die Personalbedarfsdeckung gehört letztlich zum Wissenserwerb.

Die *Wissensentwicklung* ist die teuerste Variante der Wissensbeschaffung und wird dominiert durch die interne Forschung und Entwicklung. Ausserdem kommt sie dann zum Zug, wenn das fehlende Wissen nicht oder nur zu extrem hohen Preisen erwerbbar ist.

Die *Wissens(ver-)teilung* sorgt dafür, dass das relevante Wissen zielgruppengerecht verteilt wird. Hier gilt es zu beachten, dass die Verteilung des Wissens im Einklang mit der Geheimhaltung ist und trotzdem das zur Aufgabenerledigung benötigte Wissen am richtigen Ort zu Verfügung stellt.

Die *Wissensnutzung* ist ein oft unterschätzter Baustein: Was nützt es, wenn eine grosse Wissensbasis zur Verfügung steht, diese jedoch nicht genutzt wird? Entsprechend hoch sind die Anforderungen an die Nutzungsergonomie (Zugriffsfreundlichkeit, Kodifizierung, Relevanz etc.).

Bei der *Wissensbewahrung* geht es um die Pflege des relevanten Wissens. Eine strukturierte Ablage des expliziten Wissens gehört genau so dazu wie der (rechtzeitige) Transfer des impliziten Wissens.

Der Begriff der *Wissensbewertung* wird in zwei verschiedenen Bedeutungen verwendet. Zum einen wird damit die Bewertung des Erfolgs der Wissensarbeitsinitiativen gemeint, also der Vergleich des Status quo mit den im ersten Schritt definierten Wissenszielen. Etwaige Abweichungen werden dazu benutzt, die Ziele für die Zukunft im Hinblick auf die nun erkannten Probleme zu modifizieren oder neu zu formulieren. Die zweite Bedeutung des Begriffs der Wissensbewertung ist das Messen und Bewerten von Wissen im Allgemeinen, von intellektuellem Kapital im Besonderen. Und dazu muss gleich ein Missverständnis beseitigt werden: Noch ist es niemandem gelungen, mit Wissens-Initiativen zusätzliche operative Gewinne zu generieren. Es sind die Kosten, die — insbesondere in der Ablauforganisation — reduziert werden können. In der Wissensarbeit gibt es keine Kenngrössen, weil sich die Ressource Wissen schwerlich quantifizieren lässt. Für das Projekt-Controlling dienen reproduzierbare Indikatoren als Messgrössen, um den Erfolg zu bestimmen. Ein viel versprechender Ansatz zur Wissensbewertung in der Organisation ist die *Balanced Scorecard*.

Das Baustein-Modell wurde 1995 erstmals vorgestellt und gilt bis heute als Standard im deutschsprachigen Raum.

## 1.2. Instrumente und Prozesse für die systematische Wissensarbeit

"Es ist wichtig, dass jede Organisation, die Wissensmanagement betreiben möchte, ihre eigene Definition entwickelt, das heisst, dass man sich gemeinsam den Kopf zerbricht, was im eigenen Kontext relevant, speziell, knapp oder überschüssig ist."

(Zitat Ursula Schneider)

Bei der Lektüre des vorangegangenen Abschnitts werden Sie festgestellt haben, dass Sie von den beschriebenen Instrumenten und Prozessen bereits vieles punktuell umsetzen, auch wenn dies nicht unter den aufgeführten Terminologien geschieht. Für die Optimierung der systematischen Wissensarbeit lohnt es sich, die in Abbildung 2 aufgeführten Aspekte auf deren Einsatz im eigenen organisatorischen Umfeld zu überprüfen.

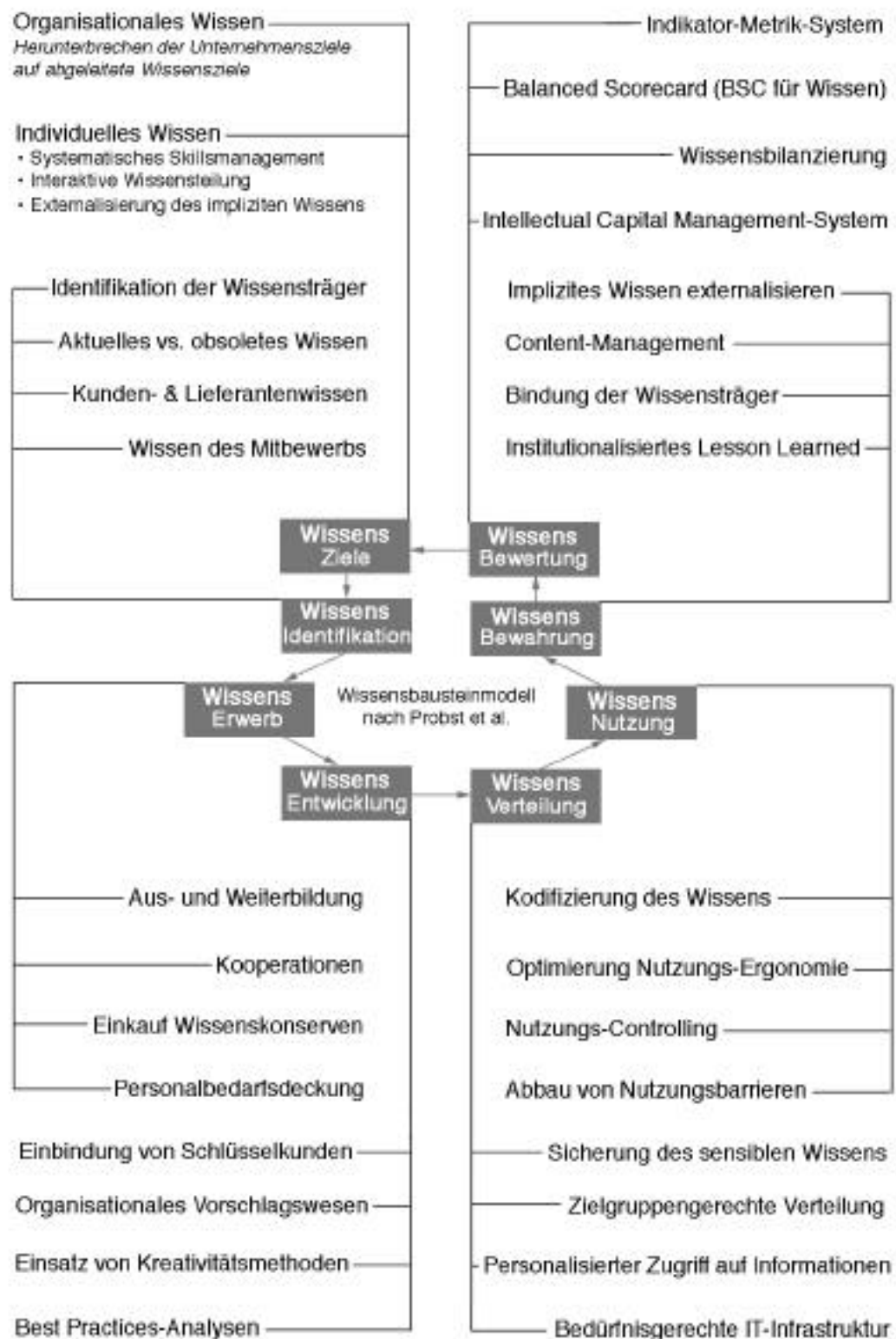


Abb. 2: Aspekte der Wissensarbeit

### 1.3. Spezifische Instrumente und Prozesse für die Wissensarbeit

Die Abbildung 2 zeigt das Spektrum möglicher Voraussetzungen für eine systematische Wissensarbeit; sie hat jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit und enthält bewusst keine Priorisierung einzelner Aspekte, da Letzteres hoch unternehmensspezifisch ist. Nachstehend werden einige Instrumente und Prozesse beschrieben, deren Verwendung die Systematisierung der Wissensarbeit optimiert.

#### 1.3.1. Wissensziele definieren

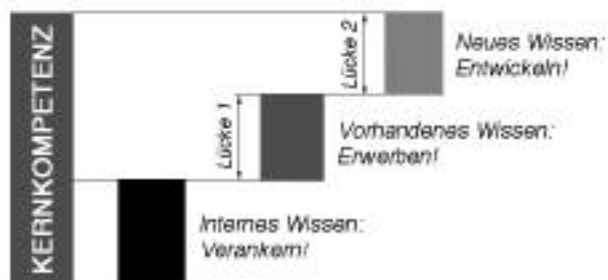


Abb. 3: Wissensziele definieren

Wissensziele sind dann gut formuliert, wenn sie direkt von den übergeordneten Unternehmenszielen abgeleitet werden: Ausgangspunkt ist eine vorhandene oder eine angestrebte Kernkompetenz. Nun gilt es Transparenz zu schaffen, welches Wissen intern bereits vorhanden ist, resp. wo Wissenslücken bestehen. Können diese von extern zugekauft werden, ist dies meist

mit weniger Kosten verbunden, als wenn das fehlende Wissen eigens entwickelt werden muss.

#### 1.3.2. Interaktive Wissensteilung

Es ist unumstritten, dass implizites Wissen nur durch Interaktionen transferiert werden kann. Möglichkeiten, einen informellen (interdisziplinären) Gedankenaustausch zu fördern, sind „Coffee-Corner“, Firmensport-Anlässe, Klausurtagungen und nicht zuletzt Anlässe wie z. B. die Weihnachtsfeier. Auf einem höheren Niveau können Interaktionen durch Phase-Out-, Coaching- & Mentoring-Programme zielgerichtet und systematisch gesteuert werden. Siehe auch Pos. 1.3.10. Implizites Wissen externalisieren.

#### 1.3.3. Identifikation der Wissensträger

Für die Organisation kann es einerseits überlebenswichtig sein, jene Wissensträger zu identifizieren, die über das kritische (menschengebundene) Wissen verfügen, das für die Bewahrung und die Weiterentwicklung des intellektuellen Kapitals unentbehrlich ist. Die Identifikation dieser Wissensträger ist wichtig, weil deren Spezialkenntnisse rechtzeitig (das heisst, solange sie der Organisation zur Verfügung stehen) gesichert werden müssen. Mögliche Identifikationstechniken sind die Qualifizierung durch die Linie bis zur Anwendung von sozio-technischen Netzwerkanalysen.

Andererseits ist durch empirische Studien belegt, dass der durchschnittliche Mitarbeitende rund 40% seiner Arbeitszeit damit verbringt, Informationen zu suchen. Da kann es hilfreich sein zu wissen, „wer was kann“ im Unternehmen. Dies ermöglichen Expertenverzeichnisse und Wissenslandkarten (siehe Abbildungen 4 und 5).

##### • Expertenverzeichnisse (\*2)

Expertenverzeichnisse (*Gelbe Seiten*) haben sich als effiziente Instrumente zur Förderung der Wissenstransparenz etabliert. Dies sind interne Expertenverzeichnisse, die neben Angaben zu Erreichbarkeit und beruflichem Hintergrund Informationen zu speziellen Aktivitätsfeldern und praktischer Erfahrung umfassen. Die Mitarbeitenden entscheiden freiwillig, welche Informationen sie preisgeben. Diese Angaben können mit unterschiedlichen Suchalgorithmen von allen Mitarbeitenden abgerufen werden.

Familienname	Auer	
Vorname	Thomas	
Titel	Eidg. dipl. Marketingleiter	
Firma	Auer Consulting	
Bereich / Position	Geschäftsleitung	
Strasse / Nr.	Zwillikerstrasse 58	
PLZ	CH-8908	
Ort	Hedingen	
Email	<a href="mailto:auer@hrm-auer.ch">auer@hrm-auer.ch</a>	
Telefon	+41 (0)44 -776 18 10	
URL	<a href="http://www.hrm-auer.ch">www.hrm-auer.ch</a>	
Wissensarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissensbilanzierung &amp; IC-Rating</li> <li>• Intangibles Due Diligence</li> <li>• Coaching Wissensarbeit-Projekte</li> <li>• KM-Dozent und Prüfungsexperte an Fachhochschulen im Rahmen von NDS-Lehrgängen</li> <li>• Publizist in Fachmedien / Buchautor</li> </ul>	
Background / Erfahrungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medizintechnik / Operatives Marketing in Europa, Nahost und ehem. GUS-Staaten</li> <li>• Marketing-Kommunikation D/E</li> <li>• Qualitätsmanagement ISO-9000/EN 46000</li> <li>• Projektleitung &amp; Erwachsenenbildung</li> <li>• Autor eines Marketing-Fachbuches</li> </ul>	
Freizeitbeschäftigung / Hobbys	Besitzer und Benutzer von: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 Paar Wanderschuhen,</li> <li>- 2 Mountain-Bikes,</li> <li>- 1 Rennvelo,</li> <li>- 1 Stichsäge,</li> <li>- 4 Macintosh's,</li> <li>- 3 Schachbretter,</li> <li>- 300 Bücher</li> </ul> und einem Rasenmäher	

Abb. 4: Seite aus Expertenverzeichnis

Wie wertvoll gelbe Seiten sein können, veranschaulicht eine Anekdote zu Abbildung 4: In der Rubrik „Background/Erfahrungen“ ist vermerkt, dass der Experte auch über spezifische Marketing-Erfahrung in den ehemaligen GUS-Staaten verfügt. Ein Geschäftspartner mit Zugriffsrecht auf diese Seite fiel dies auf, weil er just einen Projektauftrag in Russland übernommen hatte. Das zweistündige Telefonat über Verhandlungstaktik, Gepflogenheiten und Tipps im Umgang mit russischen Kunden erwies sich im Nachhinein alles äusserst wertvoll: Nach Aussage des Geschäftspartners hat ihn dieses Wissen mehrere Tage zusätzlichen Aufwandes erspart. Ohne gelbe Seiten hätte er diese Hilfe nie erhalten, obwohl er den Autor recht gut kannte.

• *Wissenskarten* (\*3)

Graphische Verzeichnisse von Wissensbeständen, Wissensquellen, Wissensstrukturen und Wissensanwendungen. Wissenskarten liefern Informationen zu einer definierten Komponente (Produktlinie, Geschäftsfeld, Kernkompetenz) und machen das spezifische Wissen und dessen Quellen auffindbar. Ziel von Wissenskarten ist es, den Zugriff auf benötigtes Wissen zu erleichtern und zu beschleunigen.

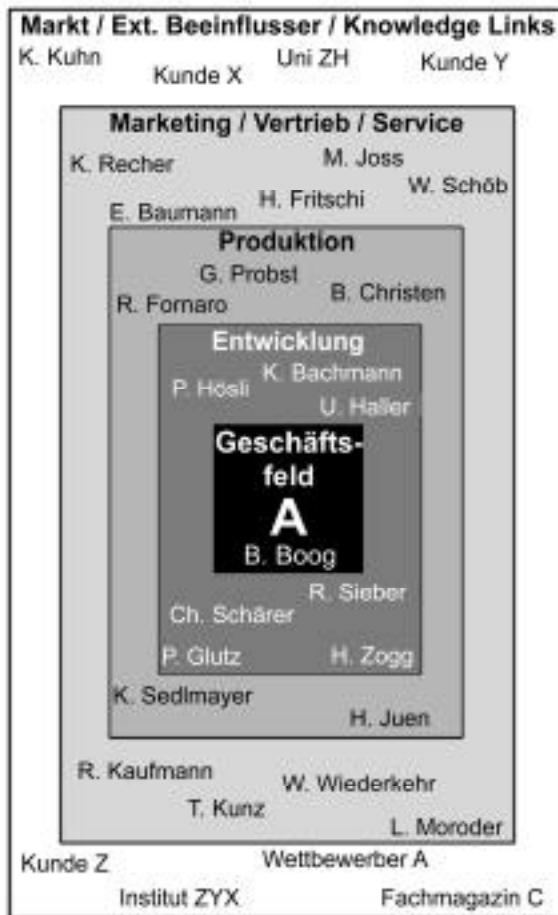


Abb. 5: Wissensquellenkarte im Geschäftsfeld A

Eppler (1997) unterscheidet in diesem Zusammenhang vier Arten von Wissenslandkarten:

- **Wissensträgerkarten:**  
Verzeichnis der Personen samt Erfahrungen, Kenntnissen und Ausbildungen.
- **Wissensquellenkarten:**  
Trägerkarten erweitert mit Quellenangaben, wo Wissen kodifiziert zusammengetragen ist.
- **Wissensbestandskarten:**  
Anzeige und Zugriff, wie bestimmte Wissensbestände zu finden sind.
- **Wissensstrukturkarten:**  
Zusammenhang zwischen einzelnen Sachverhalten und deren Integration in Wissensfelder wird demonstriert

#### 1.3.4. Wissen des Mitbewerbs

Das populärste Mittel, das Wissen des Mitbewerbs zu kanalisieren, ist das externe Benchmarking. Dieses führt nicht immer zu den gewünschten Resultaten, weil die erfolgsrelevanten Faktoren normalerweise der Geheimhaltung unterliegen.

Eine neue, aggressivere Form der Wettbewerbsbeobachtung ist die *Competitive Intelligence* (CI). Sie ist einerseits ein systematischer Prozess der Informationserhebung und -analyse, durch den aus fragmentierten (Roh-)Informationen über Märkte, Wettbewerbern und Technologien den Entscheidern ein plastisches Verständnis über sein Unternehmensumfeld entsteht. CI-Themen sind dabei meist zukunftsorientierte Aussagen zu Mitbewerberpositionierungen, -intentionen und -strategien. Andererseits ist "Intelligence" das Endresultat des Prozesses: das benötigte Wissen über Markt und Wettbewerb. Insbesondere werden Aussagen über die erwarteten Auswirkungen für das eigene Unternehmen und darauf basierende Handlungsempfehlungen getroffen.

CI ist gerade für Aufgabenstellungen der Strategieentwicklung bzw. Unternehmensentwicklung von unmittelbarer Bedeutung. In zahlreichen weiteren Unternehmensbereichen können CI-Erkenntnisse ebenso zur Unterstützung von taktischen Entscheidungen eingesetzt werden.

### 1.3.5. Kooperationen

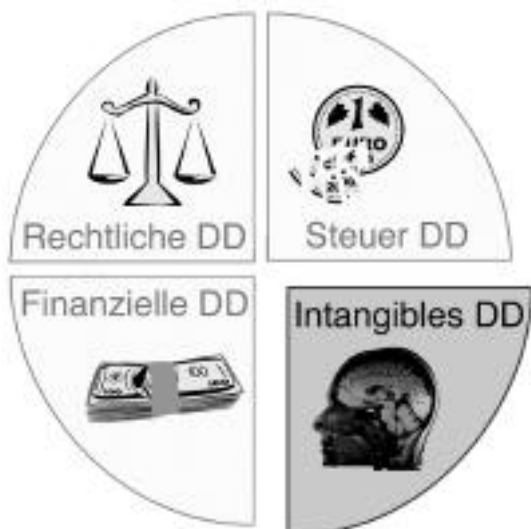


Abb. 6: Einbezug der weichen Werte in Due Diligence Verfahren

Kooperationen mit unterschiedlich verbindlichen Commitments erlauben Zugänge zu Wissensbasen anderer Organisationen. Deren Bandbreite geht von der fallweisen Information über Joint-Ventures bis hin zur Akquisition. Die Letztere ist die radikalste Form des Wissenserwerbs. Sie erlaubt typischerweise den Branchenriesen, das Know How und die Expertise von innovativen Kleinunternehmen zu sichern und kommerziell zu verwerten. Je kapitalintensiver eine Kooperationsform (Mehrheitsbeteiligung, Kauf) ist, umso mehr ist es empfehlenswert, die immateriellen Unternehmenswerte in das Due Diligence Verfahren mit einzubeziehen. Siehe auch Pos. 1.3.11. Intellectual Capital Management System.

### 1.3.6. Organisationales Vorschlagswesen (\*4)

Kreativität und innovative Ideen sind keine Exklusivität der Forschungs- & Entwicklungsabteilungen! Organisationale Vorschlagswesen sind Verfahren, die auf strategischen wie auf operativen Ebenen zur Überprüfung und (Neu-)Formulierung von strategischen Organisationszielen wie auch zur Steigerung der operativen Effizienz - angewandt werden können. Mögliche Gestaltungsformen gehen vom «Schwarzen Brett» über den Briefkasten bis zu systematisierten und/oder anreizgesteuerten Vorschlagswesen.

### 1.3.7. Bedürfnisgerechte IT-Infrastruktur (\*5)

Informatik-Applikationen sind effektive Instrumente, um Informationen und explizites Wissen zu identifizieren, zu sichern, zu verteilen und zu pflegen:

- ARCHIVIERUNG  
Sammlung & Speicherung des relevanten Wissens
- DOKUMENTEN MANAGEMENT  
Klassifizierung, Kodierung & Verteilung von Dokumenten
- WORKFLOW  
Optimierung, Steuerung, Monitoring & Standardisierung der Prozesse
- CONTENT MANAGEMENT  
Identifikation und Strukturierung der relevanten Wissensbestände (inkl. Ausscheiden des veralteten Wissens)
- DATA WAREHOUSING  
Datenselektion, -Kombination & -Speicherung für automatisierte Information
- PORTALE  
Personalisierter Zugriff auf Informationen
- YELLOW & BLUE PAGES  
Verzeichnisse von internen und externen Experten

Bei der Einführung einer geeigneten IT-Infrastruktur gilt es die Interessen aller Informatikintensiven Abteilungen zu berücksichtigen. Sinnvoll ist die Bildung eines Kernteams, das sich aus je einem Repräsentanten der IT-intensiven Abteilungen zusammensetzt.

Dieses Team definiert einen Anforderungskatalog, welcher alle erdenklichen Spezifikationen umfasst. Der Anforderungskatalog wird als Liste zusammengefasst, welche eine MUST- und eine NICE-TO-HAVE Kolonne enthält.

Mit einem Konsultativverfahren werden von allen Beteiligten die Stellungnahmen eingeholt, welche Spezifikationen sie als absolut notwendig (= MUST's) und welche sie als nützlich, jedoch nicht notwendig (= NICE-TO-HAVE's) einschätzen:

Nr.	Spezifikationen	Must	Nice to have
1	Daten können aktiv im System gespeichert werden: Repository System		
2	Das System integriert bestehende Prozesse und Dokumente (z.B. aus MS-Office)		
3	Standard-Software: Keine zusätzliche Programmierung notwendig		
4	Dokumente können nicht überschrieben werden (Check-in/Check-out)		
5	Versionskontrolle von Dokumenten		
6	Login / Logout (Name und Passwort)		
7	Zugriffsrechte separat definierbar (Security and Permission)		
8	Definition von Benutzergruppen mit Einzel- und Gruppenprofilen		
9	Nutzungskontrolle "Wer hat was wann gesehen" (Audit Trail)		
10	Ablaufdiagramme (Workflows)		
11	Erstellen von Aufgaben und Aufgabensequenzen (Tasks & Tasklists)		
12	Anzeigefunktion für neue Inhalte (Change Agents)		
13	Volltextsuche (Textvorlagen müssen indiziert im System hinterlegt sein)		
14	Dezentrale Inhaltspflege: Jeder Nutzer kann Autor sein		
15	Das System kann in Produktionsprozesse eingebunden werden		
16	Formularfunktionalität (1:1-Übernahme von verschiedenen Formaten)		
17	Rechteabhängige Anzeige von Inhalten (Nur sichtbar, was gesehen werden darf)		
18	Archivierung gelöschter Dokumente (Recycle Bin)		
19	Statistikabfragen		
20	Diskussionsforen		
21	News Groups		
22	Komplett webbasierend (keine zusätzliche Applikation auf PC notwendig)		
23	Private Nutzeroberfläche (Personal Plattform)		
24	Login für Aussenstehende (Anonumeous Login)		
25	Anbindung externer Nutzer via Internet		
26	Dokumente werden durch Browser oder Applikation geöffnet (View/Fetch)		
27	Anbindung an Datenbanken möglich		
28	Strukturierte Suche nach hinterlegten Kriterien für Inhalte (Extended Search)		
29	Links zu Internet-Seiten		
30	Nutzererfassung und Zugriffsrechte hängen nicht von IT-Ressourcen ab		
31	Bearbeitung von Internet-Seiten		
32	Mehrsprachigkeit		
33	Trennung von Inhalt und Layout der verwalteten Webseiten		
34	Direkte Hinterlegung von Office-Dokumenten (Office-Connector)		
35	Zeitgesteuerte Distribution von Dokumenten		
36	Virtuelle Dokumente erstellbar (Compound Documents)		
37	Überprüfung von Link-Konsistenz bei Änderungen		
38	Gelbe Seiten > Wer kann was im Unternehmen: (Yellow Pages)		

ABB 7: Konsultativ-Fragebogen für IT-Spezifikationen

Aufgrund der Konsultationsergebnisse wird ein bereinigtes Pflichtenheft definiert und den IT-Anbietern zwecks Offertstellung zugestellt. Empfehlenswert ist es, sich von den Kronfavoriten für den Auftrag bei einer Live-Demo von der Funktion der Applikation und deren Nutzungsergonomie zu überzeugen.

### 1.3.8. Abbau von Nutzungsbarrieren



Abb. 8: Barrieren bei fehlender Wissenskultur

der Einsatz adäquater Anreizsysteme sind  
der oberste Führung verantwortlich ist.

Die primäre Voraussetzung für eine erfolgreiche Wissensarbeit ist eine wissensorientierte Unternehmenskultur: Funktionale und hierarchische Barrieren müssen abgebaut und durch eine "High-Trust"-Atmosphäre ersetzt werden. Die effektive Herausforderung ist deshalb nicht die Steuerung der Wissensarbeit, sondern vorhandene Widerstände und Zielkonflikte abzubauen. Die Formulierung von normativen Zielen und unverzichtbare Instrumente, für welche die

Die Wissensnutzung ist letztlich der eigentliche Zweck einer jeglichen Wissensarbeit. Identifikation und Verteilung des relevanten Wissens garantieren noch nicht dessen Nutzung: Ohne konsequente Nutzung besteht die Gefahr, dass ein Wissensarbeit-System an Qualität verliert und dessen Investitionen nutzlos sind. Potentielle Wissensnutzer sollen echte Vorteile erkennen können und vorhandene Barrieren zur Wissensnutzung abbauen. Dazu kann eine optimierte Nutzungs-Ergonomie beitragen: Die Nutzungs-Infrastruktur muss kontinuierlich überprüft werden: Ergonomie-Analysen bis hin zu Usability-Studien dienen hierzu als Instrumente. Um den Erfolge solcher Massnahmen zu überprüfen, Mitarbeiterbefragungen und ein Nutzungs-Controlling „Wer hat was gesehen?“ dienen als Instrumente.

### 1.3.9. Institutionalisiertes Lesson Learned (\*3)

Lessons Learned stellen durch Erfahrung erworbenes Wissen oder Verständnis dar. Es geht dabei sowohl um positive als auch negative Erfahrungen, die Mitarbeiter in Projekten oder bei der Bearbeitung von Problemen machen. Lessons Learned beinhalten Entscheidungen, Prozesse, etc., die in Zukunft die Wahrscheinlichkeit von Erfolgen erhöhen und von Fehlern sowie Misserfolgen senken. Ziel dieser Methode ist es, Erfahrungen allen denen zugänglich zu machen, die davon profitieren können. Lessons Learned können einerseits helfen, die Erfahrungen des Projektteams eines Projektes zu dokumentieren und für weitere Projekte verfügbar und nutzbar zu machen. Dokumentierte Erfahrungen der Augabenerledigung der Prozessmitarbeiter können andererseits auch eine kontinuierliche Verbesserung des Geschäftsprozesses unterstützen. Die gemachten Erfahrungen werden gesammelt und dokumentiert. Erfahrungen werden nur dann als Lessons Learned eingestuft, wenn sie wirklich oder auch sehr wahrscheinlich Einfluss auf Aktivitäten haben und wenn sie technisch richtig sind. Ziel dieser Methode ist das Schaffen einer einfachen Möglichkeit für Gruppen oder Individuen sofort aus ihren Erfolgen und Fehlschlägen zu lernen.

Dieser einfache Mechanismus basiert auf vier Fragen:

1. Was hätte passieren sollen?
2. Was ist wirklich passiert?
3. Warum gab es Abweichungen, Unterschiede?
4. Was können wir daraus lernen?

Nach Beantwortung dieser Fragen im Team werden die gesammelten Erfahrungen in passender Form dokumentiert und wieder auffindbar abgelegt.

Die dokumentierten Erfahrungen während eines Projektablaufs werden anderen Mitarbeitern zugänglich gemacht, um bei ähnlichen Problemen nachzulesen und entsprechend handeln zu können. Dies kann einerseits helfen, die Erfahrungen des Projektteams zu dokumentieren und für weitere Projekte verfügbar und nutzbar zu machen.

Konventioneller Projektablauf	Projektablauf mit integriertem Lesson Learned
Projektidee	Projektidee
Projektauftrag	Lessons Learned alter Projekte
Projektdurchführung	Projektauftrag
Projekt-Ende	Projektdurchführung
	Lessons Learned für spätere Projekte
	Projekt-Ende

Abb. 9: Projektablauf mit und ohne Lesson Learned

### 1.3.10. Implizites Wissen externalisieren (\*6)

Es ist unbestritten, dass implizites Wissen nur durch Interaktionen übertragen werden kann. Für dessen systematischen Transfer impliziten Wissens werden in der Aufbau- und Ablauforganisation Wissensnetzwerke geschaffen, die sich aus identifizierten Wissensträgern (Senioren) und Nachwuchskräften (Junioren) zusammensetzen: Unternehmensspezifisches implizites Wissen übermittelt der Senior dem Junior; aktuellstes fachliches Wissen geht vom Junior zum Senior.



Abb. 10: Prozessmodell KEEP (Know How, Experience- / Expertise-Preservation)

Solche Modelle haben auch einen Einfluss auf die Personalentwicklung: Den Beteiligten werden durch die Projektarbeit eine neue Arbeitsqualität geboten.

### 1.3.11. Intellectual Capital Management System (\*8)

Stakeholder haben das intellektuelle Kapital (Intangibles) als Bewertungskriterium entdeckt und fordern eine Berichtsform über diese weichen Werte, die objektive Vergleiche zulässt. Die Kontroverse zwischen der Geheimhaltung sensibler Daten und einer gezielten Stakeholder-Kommunikation sowie die Komplexität, für unterschiedlichste Wissensstrukturen allgemeingültige Bewertungskriterien zu finden, erfordern eine konsensfähige Berichtsform, mit der alle Beteiligten leben können. Die Aussichtslosigkeit, IC-Daten valorisierend und standardisiert zu vergleichen, erfordert eine alternative IC-Bewertung. Um einen Einblick in die Zukunftssicherung zu erhalten, werden mit einem IC-Assessment die eingesetzten Methoden beurteilt. Die Vorgehensweise ist vergleichbar mit dem etablierten Qualitätsmanagement-System ISO 9001, in welchem die resultierende Produktqualität nicht im Fokus ist, der Weg zu dieser jedoch rückverfolgbar und belegbar ist. Mit dem IC-Assessment werden nicht quantifizierte Daten (Indikatoren) verglichen, sondern belegbare Massnahmen für ein nachhaltiges IC-Management evaluiert. Mit anderen Worten wird für die prospektive IC-Bewertung nicht das WAS (resultierende IC-Daten) beurteilt, sondern das WIE (dokumentierte Prozesse und Instrumente).

<b>IC-Management System (ICMS-15649)</b>		
Formulierung von normativen Wissenszielen und Deklaration einer Wissens-Policy		
<b>Humankapital</b>	<b>Strukturelles Kapital</b>	<b>Relationales Kapital</b>
Beschreibung der eingesetzten Instrumente und Prozesse für die nachhaltige Pflege von humanen Ressourcen:	Beschreibung der eingesetzten Instrumente und Prozesse für die nachhaltige Pflege von strukturellen Ressourcen:	Beschreibung der eingesetzten Instrumente und Prozesse für die nachhaltige Pflege von relationalen Ressourcen:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fähigkeiten</li> <li>• Kompetenzen</li> <li>• Erfahrung</li> <li>• Expertise</li> <li>• Commitment</li> <li>• Motivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patente &amp; Marken</li> <li>• Methoden</li> <li>• Konzepte</li> <li>• Prozesse</li> <li>• Kultur</li> <li>• Infrastruktur</li> <li>• Info-Technologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden</li> <li>• Lieferanten</li> <li>• Forschungsinstitutionen</li> <li>• Investoren</li> <li>• Gesellschaft</li> <li>• Andere Stakeholder</li> </ul>

Abb. 11: Struktur des Intellectual Capital Management System 15649

Das ICMS-15649 umfasst total 58 konkrete Forderungen. Grundsätzlich ist jede berichtende Organisation verpflichtet, zu jeder Forderung Stellung zu nehmen: Sie tut ja fraglos bereits etwas für jede der IC-Komponenten. Freilich ist es denkbar, dass bestimmte Forderungen effektiv keine Relevanz haben. In diesem Fall ist die berichtende Organisation verpflichtet, dies stichhaltig zu begründen. Dieses Vorgehen bringt mit sich, dass erkannt werden kann, welche der wissensbasierten Massnahmen optimierungsfähig sind resp. gezielter gestaltet werden können. Betreibt eine Organisation keine systematische Wissensarbeit, trägt das ICMS-15649 zur Transparenz bei: Notwendige Massnahmen werden erkannt, welche für eine bedarfsorientierte Wissensstrategie die Voraussetzung sind.

### 1.3.12. Wissensbilanzierung (\*8)

Die Wissensbilanz ist ein Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung des intellektuellen Kapitals einer Organisation. Sie zeigt die Zusammenhänge zwischen den organisationalen Zielen, den Geschäftsprozessen, dem intellektuellen Kapital (IC) und dem Geschäftserfolg einer Organisation auf und beschreibt diese Elemente mittels Indikatoren. Der Struktur des intellektuellen Kapitals folgend wird unterschieden in *Humankapital* (Mitarbeiterkompetenzen, Verhalten, etc.), *Strukturkapital* (IT, geistiges Eigentum, Organisationskultur, Prozessorganisation etc.) und *Beziehungskapital* (Kundenbeziehungen, Lieferantenbeziehungen, Beziehungen zur Öffentlichkeit etc.).



Abb. 12: Architektur der Swiss Made Wissensbilanz

Der Struktur des intellektuellen Kapitals folgend wird unterschieden in *Humankapital* (Mitarbeiterkompetenzen, Verhalten, etc.), *Strukturkapital* (IT, geistiges Eigentum, Organisationskultur, Prozessorganisation etc.) und *Beziehungskapital* (Kundenbeziehungen, Lieferantenbeziehungen, Beziehungen zur Öffentlichkeit etc.). Die Erstellung einer Wissensbilanz soll die effiziente Kommunikation über wettbewerbswichtiges Wissen mit verschiedenen Zielgruppen (Stakeholder) durch eine strukturierte Darstellung und eine wis-

sensororientierte Sprache ermöglichen. Als Instrument für die Zielsetzung und Steuerung der Wissensarbeit empfiehlt sich die Verwendung einer Wissensmatrix, die auf etablierten, aus der Literatur bekannten und in der Praxis bewährten Komponenten basiert. Die Wissensmatrix besteht in der horizontalen Achse aus den sechs Kernprozessen des Bausteinmodells von Probst. Diesen werden auf der vertikalen Achse die Komponenten des intellektuellen Kapitals gegenübergestellt, aufgeteilt in humane, strukturelle und relationale Ressourcen. Für die Steuerung der Massnahmen dienen die strategischen Probst-Bausteine „Wissen bewerten“ und „Wissensziele“, wozu eine mutierte Balanced Scorecard (BSC) eingesetzt wird.

### 1.3.13. Balanced Scorecard «BSC für Wissensarbeit» (\*9)

Die ursprünglichen BSC-Perspektiven werden für spezifische Fragestellungen bedürfnisoptimiert angepasst und erweitert. Die flexible Anpassungsfähigkeit macht die Balanced Scorecard zu einem attraktiven, polyvalent einsetzbaren Instrument. Für die Anwendung

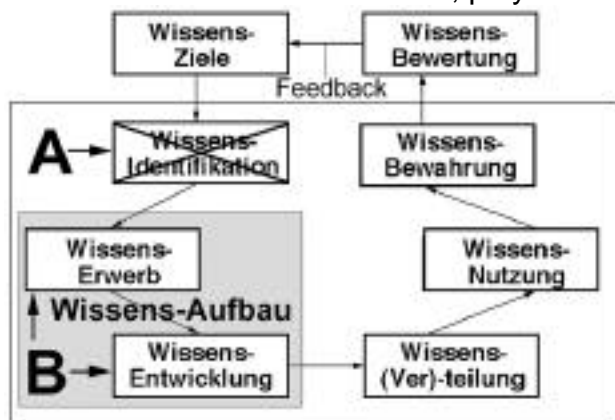


Abb. 13: Mutiertes Wissensbaustein-Modell

der BSC bei Wissensarbeit-Projekten müssen die Perspektiven adaptiert werden. Die Wissensperspektiven orientieren sich an den operativen Bausteinen des Wissensmanagements, wie sie von Probst et al. aus konkreten Wissensprojekten von Unternehmen abgeleitet wurden. Das Bausteinmodell bettet sechs Kernprozesse in einen koordinierenden Rahmen ein (Vgl. Abbildung 13). Auf der strategischen Ebene besteht das Modell aus den Bausteinen Wissens-Ziele und -Bewertung; diese sind zentral für die Anwendung der BSC.

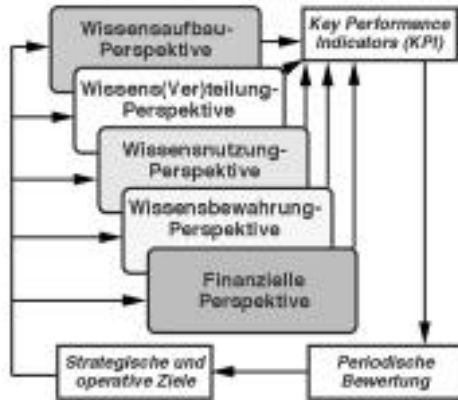


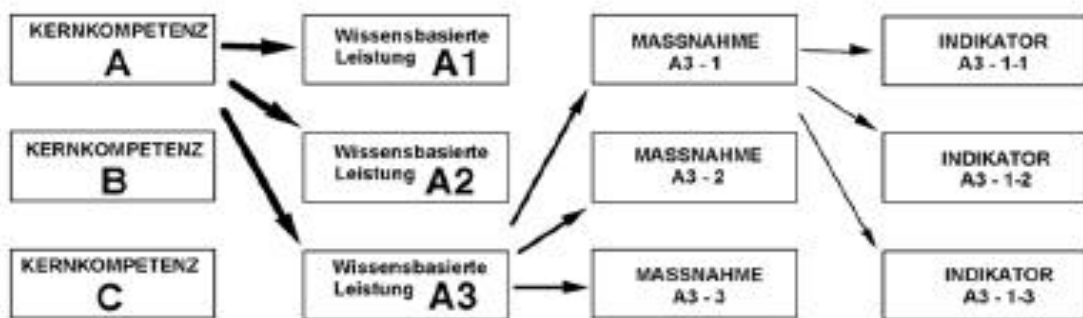
Abbildung 14: BSC für die Wissensarbeit

Die strategischen Ziele des Wissensmanagements, die für die einzelnen Perspektiven angeführt werden, sind individuell zu definieren: Jede Organisation muss für sich geeignete Strategien aus den Unternehmenszielen ableiten. Der Baustein der Wissensidentifikation (**A**) wird nicht als Perspektive für die BSC vorgesehen, da die Wissenstransparenz in einem BSC-basierten Managementprozess bereits vorhanden sein muss. Die Bausteine Wissenserwerb und -entwicklung werden in einer Perspektive des Wissensaufbaus (**B**) zusammengefasst. Da sich alle Aktivitäten in der Wissensarbeit letztlich im Unternehmenserfolg niederschlagen müssen, ist eine Finanzperspektive neben den genannten Wissensperspektiven opportun. Damit besteht eine Balanced Scorecard für die Steuerung und Erfolgskontrolle von Wissensprojekten aus fünf Perspektiven.

Die strategischen Ziele des Wissensmanagements, die für die einzelnen Perspektiven angeführt werden, sind individuell zu definieren: Jede Organisation muss für sich geeignete Strategien aus den Unternehmenszielen ableiten. Der Baustein der Wissensidentifikation (**A**) wird nicht als Perspektive für die BSC vorgesehen, da die Wissenstransparenz in einem BSC-basierten Managementprozess bereits vorhanden sein muss. Die Bausteine Wissenserwerb und -entwicklung werden in einer Perspektive des Wissensaufbaus (**B**) zusammengefasst. Da sich alle Aktivitäten in der Wissensarbeit letztlich im Unternehmenserfolg niederschlagen müssen, ist eine Finanzperspektive neben den genannten Wissensperspektiven opportun. Damit besteht eine Balanced Scorecard für die Steuerung und Erfolgskontrolle von Wissensprojekten aus fünf Perspektiven.

### 1.3.14. Indikator-Metrik-System

Wissen kann nicht direkt gemessen und schon gar nicht monetär bewertet werden! Um dennoch ein Controlling der Wissensarbeit zu ermöglichen, werden für die Kernkompetenzen strategische und operationale Ziele (wissensbasierte Leistungen) formuliert. Die Zahl der einzuleitenden Massnahmen variiert je nach Komplexität der Ziele. Die Effekte der Massnahmen werden mit abgeleiteten Indikatoren gemessen. Diese sind Schlüsselkennzahlen: Messgrössen, Messzeitpunkte, Verantwortlicher, Datenherkunft etc. Diese Daten müssen langfristig zugreifbar, zuverlässig und berechenbar sein. Ein sachbezogener Weg ist die Formulierung von Subzielen der Wissensmassnahmen, da die Zielerreichung zu Veränderungen führt, die in Form von Indikatoren messbar sind:



Welche Produkte oder Dienstleistungen bietet die Organisation?

Welche wissensbasierten Leistungen sind für die Kompetenz nötig?

Eingesetzte Massnahmen um die Leistungsziele zu erreichen

Gewählte Indikatoren zur Messung der Effekte und Aktivitäten.

Abb. 15: Kaskade von der Kernkompetenz zum Indikator

### 1.4. Einführung einer systematischen Wissensarbeit

Es gibt viele Gründe, sich intensiver mit der wertvollsten Ressource Wissen auseinander zu setzen:

- Optimierung der Transparenz über die organisationalen Wissensbestände: Der Zeitaufwand für die Informationssuche wird reduziert.

- Identifikation der internen Wissensträger: Erkenntnisse, welche Mitarbeitende zur „Schwer zu Ersetzenden-Kategorie“ gehören und mit einem Anreizsystem gebunden werden sollen.
- Stakeholder (insbesondere die Kapitalgeber) verlangen einen Ausweis über die Innovationskompetenz: Das Informationsdefizit konventioneller Jahresberichte wird eliminiert.
- Optimierung der immateriellen Ressourcenprozesse: Wertebasierte Unternehmensführung.
- Projektabläufe optimieren: Aus Erfahrungen früherer Projekte lernen und die „Überraschungen“ von aktuellen Projekten dokumentieren.
- Die demografische Zeitbombe respektieren: Wertvolles implizites Wissen sichern, so lange deren Träger noch verfügbar sind.
- Strategische Entscheidungen: Erarbeitete Indikatoren der Wissensarbeit dienen als Entscheidungshilfen.
- Kanalisierung des Stakeholderwissens: Zum Beispiel wissen Schlüsselkunden über gewisse Produkte oft mehr als der zuständige Produktmanager.
- Operative Umsetzung der Corporate Governance: Belege der wertebasierten Unternehmensführung.
- Potentielle Mitarbeitende: Optimierung des «Employer-Brands».

#### 1.4.1. Systematische Wissensarbeit: Ein Projekt in Teilschritten (\*10)

Was immer das Motiv ist, die nachhaltige Pflege der Ressource Wissen systematisch(-er) zu gestalten, ein Grundsatz gilt immer: *«Nie einen Flächenbrand entfachen, sondern nur einzelne Buschfeuer entzünden»!* Ansonsten kann das „Not invented here-Syndrom“ voll durchschlagen und Widerstände von allen Seiten provozieren. Die Komplexität eines solchen Projektes setzt voraus, dass die strategische Zielsetzung auf Zwischenziele (Meilensteine) und auf Einzelziele (Schritt-orientiert) abstrahiert werden.

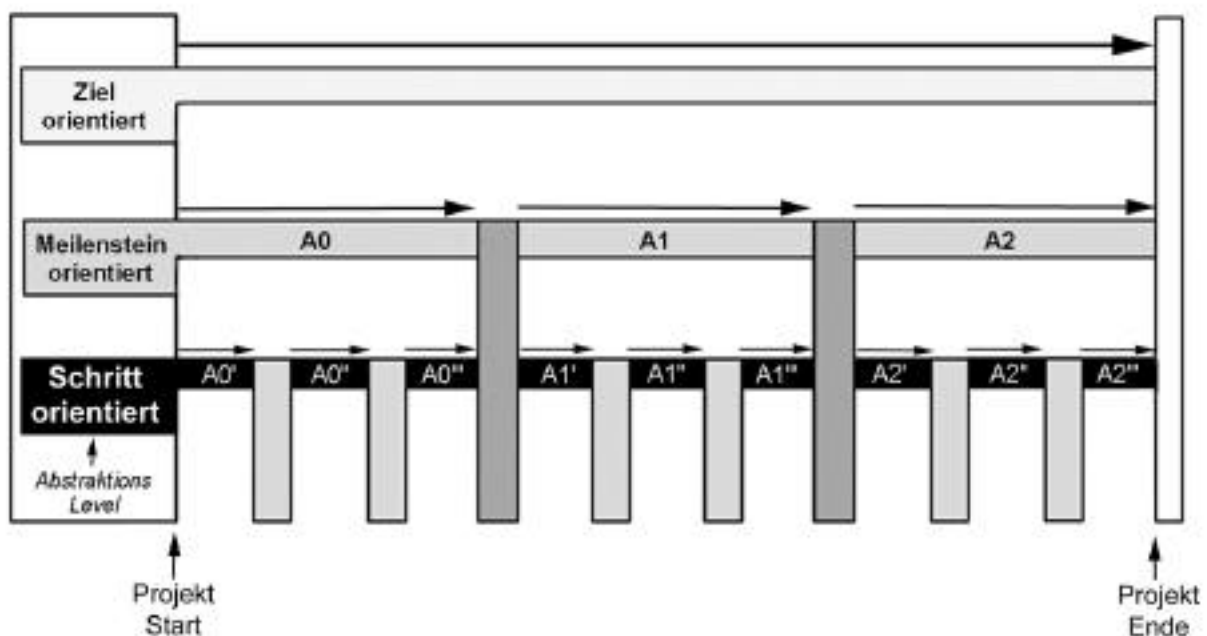


Abb. 16: Projektplanung zur Einführung einer systematischen Wissensarbeit

Im obersten Abstraktionslevel wird das normative Ziel des Projekts umschrieben: Dies ist das übergeordnete Ziel, welches mit qualitativen Inhalten formuliert wird. Der Meilenstein-Abstraktionslevel enthält strategische Zielvorgaben. Er gibt vor, bis wann welcher Projektstatus erreicht werden soll. Der schrittorientierte Abstraktionslevel enthält ausschliesslich operative, quantitativ formulierte Zielvorgaben, welche zur Einleitung von Massnahmen gemäss Abbildung 15 / Pos. 1.3.14. führen.

#### **1.4.1.1. Statusaufnahme**

Was für jede andere Strategie üblich ist, gilt auch für die Wissensarbeit: Bevor Ziele formuliert werden können, muss die aktuelle Situation transparent gemacht werden! Es gilt herauszufinden, welche Instrumente und Prozesse bereits eingeführt sind oder adaptiert werden können; welche Defizite in der Wissensarbeit bestehen: Stärken und Schwächen erkennen, Chancen und Gefahren abwägen. Kurzum: Wo brennt's?

Das Baustein-Modell von Probst (siehe Abbildung 2) offeriert eine Reihe von Anregungen, Analyserastern und Instrumente, eine solche Bestandaufnahme autonom durchzuführen. Weitere Bewertungsverfahren wurden im Controller Leitfaden 12/07 (\*4) beschrieben. Es gilt allerdings zu beachten, dass solche Analysen ein profundes Wissen über die immateriellen Ressourcenprozesse voraussetzen, um einen aussagefähigen Bericht zu ermöglichen. Demzufolge lohnt sich die Überlegung, ob die Kosten für eine externe und neutrale Beurteilung nicht doch investiert werden sollten.

#### **1.4.1.2. Formulierung der strategischen Ziele**

Angenommen, eine wissensbasierte Organisation wird mit dem Faktum konfrontiert, dass die Mitarbeitenden überdurchschnittlich viel Zeit mit der Informationssuche verschwenden; dass bei Projekten oft bei Status Null angefangen wird, obwohl wichtige Inhalte intern irgendwo vorhanden wären und dass einige langjährige Mitglieder des Kaders der baldigen Pensionierung entgegen sehen. Dies führt zu den folgenden strategischen Zielen:

- 1 Interne Wissenstransparenz für die relevanten Zuständigkeitsbereiche innerhalb dreier Quartale optimieren.
- 2 Experten innert zweier Quartale identifizieren und mit Anreizen binden.
- 3 Projektdokumentation innerhalb eines Jahres retro- und prospektiv gestalten.
- 4 Sicherung des impliziten Wissens austretender Wissensträger innert zweier Quartale.

Das Ziel 1 strebt an, Wissen leichter auffindbar zu machen, ohne es nach dem Giesskannenprinzip an alle zu verteilen. Das Ziel 2 soll es ermöglichen, dass individuelles Wissen transparent und bewahrt wird. Das Ziel 3 soll es ermöglichen, dass einerseits überraschende Erfahrungen im Projektablauf dokumentiert und andererseits die Räder nicht mehrmals neu erfunden werden. Das Ziel 4 zielt darauf, unternehmensspezifisches Wissen in der Organisation zu sichern, bevor die Wissensträger diese verlassen.

#### **1.4.1.3. Festlegen der Meilensteine**

Die Meilensteine geben vor, bis wann welche Teilziele erreicht werden sollen, wobei die für die strategischen Ziele Umsetzungsgestaltungen formuliert werden, d. h. es wird umschrieben, WAS bis wann erreicht werden soll. Nachstehend das Beispiel für das strategische Ziel 1:

Meilensteine:

Ziele:

- |                  |  |
|------------------|--|
| 1<br>bis Ende Q1 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bildung eines Kernteams</li> <li>- Evaluation eines geeigneten Contentmanagement-Systems (CMS)</li> <li>- CMS-Inhalte festlegen</li> <li>- Zugriffsberechtigung definieren: Wer darf was sehen?</li> </ul>                              |
| 2<br>bis Ende Q2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kodifizierung der Inhalte</li> <li>- CMS mit Inhalten füttern</li> <li>- CMS-Kommunikation und Schulung Pilot-Projektteam</li> </ul>  |
| 3<br>bis Ende Q3 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- CMS-Controlling</li> <li>- Nutzungsergonomie evaluieren</li> <li>- Nutzungsbarrieren abbauen</li> <li>- CMS für alle berechnigte Mitarbeitende schulen und einführen</li> <li>- Obsoletes Wissen ausscheiden und archivieren</li> </ul> |

#### 1.4.1.4. Festlegen der Teilschritte

Die Teilschritte sind der operative Teil Umsetzung, welche im Detail festlegen, WIE die angestrebten Ziele erreicht werden sollen. Als Beispiel für ein besonders heikle Aufgabe sei hier die Definition der Inhalte bei der Implementierung eines CMS beschrieben: Wer liefert was; wer erwartet was? Um Animositäten und Missverständnisse der späteren Nutzer zu vermeiden, empfiehlt sich diese in einem Konsultativverfahren von Anfang an mit einzubeziehen. Dazu dient ein Fragebogen (\*5), welcher gleichzeitig Forderungen und Erwartungen der beteiligten Abteilungen thematisiert:

Stellungnahme der Abteilung XYZ zu den CMS-Inhalten	
Informationen, die wir zur Verfügung stellen:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>
Informationen, die wir erwarten:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>

Abb. 17: Konsultativ-Fragebogen zu CMS-Inhalten

### 1.5. Wissensarbeit — Quo vadis?

Seit einigen Jahren breitet sich das Konzept der Wissensgesellschaft in unserem Bewusstsein aus. Handelt es sich dabei lediglich um eine trendige Umschreibung des wirtschaftlichen Wandels, den wir erleben? Oder ist dieses Konzept der dauerhafte, tief greifende und irreversible Wandel, in dem sich unsere Gesellschaft befindet? Meine These ist: Das Konzept Wissensgesellschaft ist hilfreich, will man den markanten gesellschaftlichen Wandel deuten und will man verstehen, was dieser für die Wirtschaft, insbesondere für die wissensbasierten Organisationen bedeutet.

In der Wissensgesellschaft werden immer mehr Produkte mit eingebauter Intelligenz versehen. Es handelt sich demnach um Produkte, die in wissensintensiven Prozessen hergestellt, verteilt und verkauft werden.

Um solche nicht-trivialen Güter zu erzeugen, transformieren sich die Unternehmen zu wissensbasierten Organisationen. Um diese Prozesse zu optimieren, setzen Betriebe auf die Wissensarbeit. Diese stellt Informations- und Kommunikationstechnologien bereit, die gestatten, aus Daten Informationen zu generieren, um diese zu transportieren, aufzubewahren und zu verteilen. Damit indes Wissen entstehen kann, müssen Informationen in einen Kontext eingebettet werden. Um aktuelle Wissensbestände zu erweitern, zu erneuern oder zu berichtigen, steht der Mensch im Fokus, denn nur er kann den Entwicklungsprozess von Informationen zu Expertenwissen verarbeiten: *Erinnern > Beobachten > Erkennen > Begreifen > Kombinieren > Schlussfolgern etc.* sind menschliche Tätigkeiten in der Wissensentwicklung. Auf den obersten Stufen resultieren sie als (menschengebundene) Erfahrung und Expertise. Mitarbeitende mit diesen Fähigkeitsmerkmalen sind "schwer zu ersetzen". Das heisst, dass implizites Wissen von spezifischen Personen unabhängig bzw. externalisiert werden muss. Die Prozesse werden so definiert, dass das Wissen und Können aller Beteiligten erfasst und systematisiert werden kann. Schliesslich sorgt eine der Wissensarbeit angepasste Entwicklung der Humanressourcen dafür, dass die Unternehmen ihre Wissenspotentiale systematisch nutzen und bei der Produktion von Gütern und Dienstleistungen anwenden. Wissen ist ein kostbarer Rohstoff, welcher sich durch Anwenden und Teilen vermehrt. Ergo ist es eine Verpflichtung für das strategische Management, diese zunehmend wichtiger werdende Ressource besser zu verstehen und auch zu pflegen. Dies setzt vertiefte Kenntnisse über immaterielle Ressourcenprozesse voraus. Pflegen heisst auch, den Umgang mit Wissen in das Arbeitsverhalten der Mitarbeitenden einfließen zu lassen und in die Prozesse zu integrieren: Mit anderen Worten ist es die Aufgabe des strategisch orientierten Kaders, die Wissensarbeit resp. die Wissensarbeiter zu managen.

Wissen soll die Aktivitäten im Tagesgeschäft unterstützen und somit Freiraum für innovative Tätigkeiten schaffen. Dies setzt eine Transparenz voraus, wo in der Organisation das relevante Wissen vorhanden ist und wo welches Wissen gebraucht wird. Um diese Elemente und deren Wissensträger zu ermitteln, bietet sich eine Analyse aus der Wissensperspektive an, deren Erkenntnisse für eine effiziente Wissensarbeit die Basis bilden. Der Erfolg solcher Initiativen hängt von einem Umdenken aller Beteiligten ab: Anders beim üblichen Change Management können die Effekte der Wissensarbeit nicht in Quartalsperioden gemessen werden. Entsprechend wichtig ist es, die strategische Ausrichtung einer Wissensinitiative zu anerkennen. Der meist vorgebrachte Einwand ist denn auch: „Ist ja alles gut und recht, aber wir können uns dies zur Zeit nicht leisten!“ Zum Schluss dieses Aufsatzes möchte ich Ihnen die Antwort auf diesen Einwand mit auf den Weg geben: „Sind Sie sicher, dass Sie es sich leisten können, sich dies nicht zu leisten?“



**\* Autor:**

Thomas Auer ist eidg. dipl. Marketingleiter und selbständiger Unternehmensberater mit dem Fokus auf die Identifikation, Steuerung, Bewertung und Kommunikation von immateriellen Unternehmenswerten. Neben dem Projektcoaching engagiert er sich auch als Dozent und Prüfungsexperte an Fachhochschulen. Herr Auer lebt in der Nähe von Zürich. Er publiziert in der in- und ausländischen Fachpresse und ist Autor des Buchs ABC der Wissensgesellschaft.

Kontakt: [auer@hrm-auer.ch](mailto:auer@hrm-auer.ch) / [www.hrm-auer.ch](http://www.hrm-auer.ch)

## Literatur:

## Downloads

- 1 **Wissen managen;**  
Probst/Raub/Romhardt; Gabler Verlag; 1997; ISBN 3-409-39317-X
  - 2 **ABC der Wissensgesellschaft;**  
T. Auer; Doculine Verlag; ISBN 978-3-9810595-4-0 [Buch-Flyer](#)
  - 3 **Wissensmanagement-Instrumente**  
auf [www.wiper.de](http://www.wiper.de)
  - 4 **Controlling in der Wissensgesellschaft;**  
T. Auer; Controller Leitfaden 12/07; WEKA Verlag [PDF-Kopie](#)
  - 5 **Checkliste IT-Beschaffung;**  
Marcel Langenauer; Spirig Pharma Egerkingen; 2002
  - 6 **Wissenssicherung im Kontext mit Personalentwicklung;**  
T. Auer, CH Arbeitgeber 11/2000 [PDF-Kopie](#)
  - 7 **Wissensbilanzen sind IN und doch schaut niemand hin;**  
T. Auer; Wissenschaftsmanagement 06/05 [PDF-Kopie](#)
  - 8 **Wissen als bedeutender Aktivposten;**  
T. Auer; IO-new management; 07/2005 [PDF-Kopie](#)
  - 9 **Nachhaltigkeit im Spannungsfeld von Wissensgesellschaft und Demografie;**  
T. Auer; Schweizer Arbeitgeber 19/2003 [PDF-Kopie](#)
  - 10 **In Anlehnung an Projektlehre Usability**  
IML/AUM Uni Bern; Béa Boog; 2006
- Gesamt-Bibliografie des Autors**  
Verlinkte Zusammenstellung aller Publikationen [Bibliografie T. Auer](#)